

2025

دراسات نقدية - 3

Prepared by

عايد الرشيدى



مهمة (4)
تحليل تقييم نتائج الدراسة

01

المهمة (4)

اختيار رسالة دكتوراه في مجال تخصصك، تحليل
تقييم نتائج الدراسة وفحص مدى ارتباطها
بالفرضيات البحثية

The Pennsylvania State University

The Graduate School

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TURNOVER INTENTION IN
SAUDI BANKING SECTOR: A MODERATED MEDIATION MODEL OF
WORK ENGAGEMENT AND WORKLOAD

A Dissertation in
Workforce Education and Development
by
Ibrahim Abdulrahman Alshebl

© 2022 Ibrahim Abdulrahman Alshebl

Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements
for the Degree of

Doctor of Philosophy

August 2022



رسالة الدكتوراة المختارة (يتبع)

• عنوان الدراسة :

• القيادة التحويلية ونية دوران العمالة في القطاع المصرفي السعودي: نموذج
وساطة معتدل لمشاركة العمل وحجم العمل

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TURNOVER INTENTION IN
SAUDI BANKING SECTOR: A MODERATED MEDIATION MODEL OF
WORK ENGAGEMENT AND WORKLOAD

• رسالة دكتوراة حديثة - 2022 - مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة
الدكتوراة في تعليم وتنمية القوى العاملة - كلية الدراسات العليا - جامعة ولاية
بنسلفانيا

• تتناول مفاهيم إدارية حديثة في مجال إدارة البنوك بالمملكة العربية السعودية

The Pennsylvania State University

The Graduate School

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TURNOVER INTENTION IN
SAUDI BANKING SECTOR: A MODERATED MEDIATION MODEL OF
WORK ENGAGEMENT AND WORKLOAD

A Dissertation in
Workforce Education and Development
by
Ibrahim Abdulrahman Alshebl

© 2022 Ibrahim Abdulrahman Alshebl

Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements
for the Degree of

Doctor of Philosophy

August 2022



رسالة الدكتوراة المختارة

• متغيرات الدراسة :

• المتغير المستقل: (X)Independent variable

القيادة التحويلية (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

• المتغير التابع : (Y)Dependent variable

نية الدوران (TURNOVER INTENTION)

• المتغير الوسيط: Moderator Variable

عبء العمل (WORKLOAD)

• المتغير المعدل: Mediator Variable

المشاركة في العمل (WORK ENGAGEMENT)

تقييم تحليل نتائج الدراسة



يُقصد به تقييم نتائج الدراسة بحيث تُجيب عن الأسئلة التالية

- هل ناقش الباحث النتائج بأسلوب علمي شامل؟
- هل جاءت النتائج مترابطة مع باقي خطوات البحث؟
- هل نجحت النتائج في تفسير العلاقات بين المتغيرات
- هل هناك ترابط بين النتائج الحالية، وما استنتجه الباحث من الدراسات السابقة؟
- هل أجابت النتائج عن أسئلة أو فرضيات البحث؟

The Saudi banking industry is becoming a more challenging, competitive, and dynamic workplace characterized by high turnover and low employee engagement. Accordingly, this study aims to investigate in-depth a more holistic and complex relationship between transformational leadership, work engagement, workload, and turnover intention among frontline employees of commercial banks in Saudi Arabia, using the Job Demands-Resources (JD-R) model. The target population for the study was all frontline employees of commercial banks in Riyadh, the capital of Saudi Arabia. A web-based survey questionnaire translated into Arabic was developed and used in collecting data. A total of 396 complete responses were used for data analysis using regression analysis performed in SPSS using the Hayes PROCESS Model 7.

The results of the study indicated that transformational leadership was positively related to work engagement ($B = 0.91, p < .001$) and negatively related to turnover intention ($B = -0.74, p < .001$). Additionally, work engagement was negatively related to turnover intention ($B = -0.63, p < .001$). A significant indirect effect was found ($B = -0.31, p < .001$), suggesting that work engagement partially mediated the relationship between transformational leadership and turnover intention. Overall, the results indicated that the indirect effect of transformational leadership on turnover intention through work engagement was significantly moderated by workload.

Keywords: transformational leadership, work engagement, turnover intention, workload, Job Demands-Resources model

عرض ملخص الدراسة مع توضيح نتائج الدراسة فيه

- أشار الباحث في ملخص الدراسة الى **مشكلة الدراسة** : أصبحت صناعة الخدمات المصرفية السعودية مكان عمل أكثر تحديًا وتنافسية وديناميكية يتميز بمعدل دوران مرتفع ومشاركة منخفضة للموظفين
- مع توضيح **هدف الدراسة** متضمنًا **متغيرات الدراسة ومكانها**: تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق بعمق في العلاقة الأكثر شمولاً وتعقيدًا بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل وحجم العمل ونية الدوران بين موظفي الخطوط الأمامية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية،
- أشار الباحث **لمجتمع الدراسة** : جميع موظفي الخطوط الأمامية في البنوك التجارية في الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية (حصل على 396 استجابة كاملة)

The Saudi banking industry is becoming a more challenging, competitive, and dynamic workplace characterized by high turnover and low employee engagement. Accordingly, this study aims to investigate in-depth a more holistic and complex relationship between transformational leadership, work engagement, workload, and turnover intention among frontline employees of commercial banks in Saudi Arabia, using the Job Demands-Resources (JD-R) model. The target population for the study was all frontline employees of commercial banks in Riyadh, the capital of Saudi Arabia. A web-based survey questionnaire translated into Arabic was developed and used in collecting data. A total of 396 complete responses were used for data analysis using regression analysis performed in SPSS using the Hayes PROCESS Model 7.

The results of the study indicated that transformational leadership was positively related to work engagement ($B = 0.91, p < .001$) and negatively related to turnover intention ($B = -0.74, p < .001$). Additionally, work engagement was negatively related to turnover intention ($B = -0.63, p < .001$). A significant indirect effect was found ($B = -0.31, p < .001$), suggesting that work engagement partially mediated the relationship between transformational leadership and turnover intention. Overall, the results indicated that the indirect effect of transformational leadership on turnover intention through work engagement was significantly moderated by workload.

Keywords: transformational leadership, work engagement, turnover intention, workload, Job Demands-Resources model

عرض ملخص الدراسة مع توضيح نتائج الدراسة فيه (يتبع)

- أشار الى أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان الالكتروني)
- أشار الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل: تحليل الانحدار في برنامج SPSS
- في الفقرة الأخيرة لخص الباحث نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالمشاركة في العمل و مرتبطة سلباً بنية الدوران بالإضافة إلى ذلك، ارتبطت المشاركة في العمل سلباً بنية دوران العمل ، تم العثور على تأثير غير مباشر مهم مما يشير إلى أن المشاركة في العمل توسطت جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية دوران العمل.
- بشكل عام، أشارت النتائج إلى أن التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على نية دوران العمل من خلال المشاركة في العمل كان معتدلاً بشكل كبير من خلال عبء العمل.

موقع نتائج الدراسة في قائمة المحتويات

- يتضح من مراجعة قائمة المحتويات بأن نتائج الدراسة يأتي موقعها في الفصل الرابع من المحتويات بعد المقدمة ومراجعة الادبيات والإطار النظري والمنهجية وهو الموقع الصحيح في الدراسة.
- محتويات فصل النتائج (أسئلة البحث - الإحصاء الوصفي ويشمل الملامح الديموغرافية الموثوقة - اختبار أسئلة البحث ويشمل اختبار العلاقة المباشرة بين المتغيرات ، اختبار تأثيرات الوساطة المعتدلة ثم ملخص الفصل) .
- وفق الباحث بتقسيم الفصل الى عناوين رئيسية وفرعية شاملة لكل المكونات الرئيسية للنتائج مما ينظم المحتويات ويعطي تفاصيل وافية عن محتويات الفصل للقارئ.
- الا ان الباحث لم يرقم بترقام العناوين بأرقام رئيسية ثم فرعية
- لم يضع الباحث مقدمة تمهيدية الا انه بدأ بتساؤلات البحث لتسهيل ربطها بالنتائج
- وفق الباحث في وضع (Summary) ملخص في نهاية الفصل.

	v
Research Design	34
Population and Sample	34
Population	35
Sampling	36
Research Variables	38
Independent Variable	38
Mediating Variable	40
Moderating Variable	41
Dependent Variable	42
Instrumentation	43
Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X)	43
Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	44
Quantitative Workload Inventory (QWI)	44
Intention to Quit Scale (IQS)	45
Data Collection	45
Developing the Survey	46
Instrument Translation	46
Instrument Validity and Reliability	47
Institutional Review Board (IRB) Approval	49
Distributing the Survey	49
Data Analysis	51
Chapter Summary	52
Chapter 4 Results	53
Research Questions	53
Descriptive Statistics	54
Demographic Profiles	54
Reliability, Linearity, and Normality	55
Testing the Research Questions	58
Testing the Direct Relationship Among Variables	59
Testing the Moderated Mediation Effects	60
Chapter Summary	67

Survey data were collected from the frontline workforce working in commercial banks in Riyadh to investigate the relationship between transformational leadership and turnover intention through the mediating effect of work engagement and the moderating impact of workload. This chapter details the results of the data analysis, including descriptive statistics, tests of reliability, and statistical tests to answer the research questions.

Research Questions

- RQ1. To what extent does transformational leadership influence (a) work engagement and (b) turnover intention?
- RQ2. To what extent does work engagement influence turnover intention?
- RQ3. To what extent does work engagement mediate the relationship between transformational leadership and turnover intention?
- RQ4. To what extent does workload moderate the relationship between transformational leadership and work engagement?

عرض تحليل النتائج

- **أولاً : التمهيد وأسئلة البحث**
- في هذا القسم عرض البحث ملخص لفصل النتائج حيث أشار الى :
- **مجتمع الدراسة :** (تم جمع بيانات المسح من القوى العاملة في الخطوط الأمامية في البنوك التجارية في الرياض)
- **الهدف من الدراسة متضمناً توضيح لمتغيرات الدراسة :** (للتحقيق في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية دوران العمالة من خلال التأثير الوسيط لمشاركة العمل والتأثير المعتدل لحجم العمل). – لربط النتائج بهدف الدراسة وما سيظهر من علاقات بين المتغيرات
- **تفاصيل ومكونات الفصل** (الإحصاءات الوصفية واختبارات الموثوقية والاختبارات الإحصائية للإجابة على أسئلة البحث)
- **تساؤلات الدراسة :** (4) أسئلة لربطها والاجابة عنها بالنتائج وتحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات

Survey data were collected from the frontline workforce working in commercial banks in Riyadh to investigate the relationship between transformational leadership and turnover intention through the mediating effect of work engagement and the moderating impact of workload. This chapter details the results of the data analysis, including descriptive statistics, tests of reliability, and statistical tests to answer the research questions.

Research Questions

- RQ1. To what extent does transformational leadership influence (a) work engagement and (b) turnover intention?
- RQ2. To what extent does work engagement influence turnover intention?
- RQ3. To what extent does work engagement mediate the relationship between transformational leadership and turnover intention?
- RQ4. To what extent does workload moderate the relationship between transformational leadership and work engagement?

عرض تحليل النتائج (يتبع)

- أولا : التمهيد وأسئلة البحث (يتبع)
- تساؤلات الدراسة : (4) أسئلة لربطها والاجابة عنها بالنتائج وتحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات
- RQ1. إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على (أ) المشاركة في العمل و (ب) نية دوران العمالة؟
- RQ2. إلى أي مدى تؤثر المشاركة في العمل على نية دوران العمالة؟
- RQ3. إلى أي مدى تتوسط المشاركة في العمل العلاقة بين القيادة التحويلية ونية دوران العمالة؟
- RQ4. إلى أي مدى يحد عبء العمل من العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل؟

Descriptive Statistics

Demographic Profiles

In this study, a total of 1,000 surveys were electronically distributed to frontline employees working in the Saudi banking sector in Riyadh. A total of 396 participants who submitted complete and valid survey responses were included in the sample. There were no missing data entries because the researcher selected the Qualtrics feature that did not allow participants to move to the following section or submit the survey until they completed all questions. As a result, the total number of valid responses ready for analysis is 396, exceeding the minimum sample size calculated in the previous chapter, 377 subjects. Accordingly, the response rate for the research survey questionnaire was about 40%.

Table 7 displays the frequency and percentage of each demographic. The collected demographic information included the participants' nationality, gender, age, marital status, education level, and years of experience at their current bank. The majority of the participants were Saudi citizens ($n = 374$, 94.4%). Moreover, most of the participants were men ($n = 323$, 81.6%), and slightly more than half of the participants were in the 30–39 years age group ($n = 223$, 56.3%). Furthermore, the majority of participants were married ($n = 263$, 66.4%), and most participants had attained a Bachelor's degree as their highest level of education ($n = 229$, 57.8%). Last but not least, the most significant proportion of participants had been with their current organization for 6–10 years ($n = 155$, 39.1%).

عرض الاحصائيات الوصفية- Descriptive Statistics

• 1- الملامح الديموغرافية

• أشار الباحث في هذا القسم

- يعرض الباحث كيفية توزيع الاستبانة وجمع البيانات كالتالي :
- عدد الاستبيانات التي تم توزيعها (1000 استبيان إلكترونيًا) على مجتمع الدراسة (الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية في القطاع المصرفي السعودي في الرياض). بلغ العدد الإجمالي للاستجابات الصالحة الجاهزة للتحليل 396، وهو ما يتجاوز الحد الأدنى لحجم العينة المحسوب (377).
- وعليه، كان معدل الاستجابة لاستبيان البحث حوالي 40%.

Descriptive Statistics

Demographic Profiles

In this study, a total of 1,000 surveys were electronically distributed to frontline employees working in the Saudi banking sector in Riyadh. A total of 396 participants who submitted complete and valid survey responses were included in the sample. There were no missing data entries because the researcher selected the Qualtrics feature that did not allow participants to move to the following section or submit the survey until they completed all questions. As a result, the total number of valid responses ready for analysis is 396, exceeding the minimum sample size calculated in the previous chapter, 377 subjects. Accordingly, the response rate for the research survey questionnaire was about 40%.

Table 7 displays the frequency and percentage of each demographic. The collected demographic information included the participants' nationality, gender, age, marital status, education level, and years of experience at their current bank. The majority of the participants were Saudi citizens ($n = 374$, 94.4%). Moreover, most of the participants were men ($n = 323$, 81.6%), and slightly more than half of the participants were in the 30–39 years age group ($n = 223$, 56.3%). Furthermore, the majority of participants were married ($n = 263$, 66.4%), and most participants had attained a Bachelor's degree as their highest level of education ($n = 229$, 57.8%). Last but not least, the most significant proportion of participants had been with their current organization for 6–10 years ($n = 155$, 39.1%).

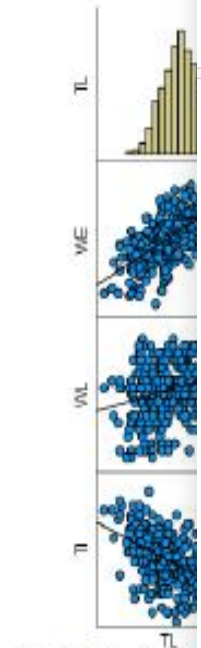
عرض الإحصائيات الوصفية- Descriptive Statistics

- 1- الملامح الديموغرافية (يتبع)
- أشار الباحث في هذا القسم إلى:
- المعلومات الديموغرافية المجمعة (جنسية المشاركين وجنسهم وعمرهم وحالتهم الاجتماعية ومستواهم التعليمي وسنوات خبرتهم في بنكهم الحالي. وكانت نتائج تحليلها كالتالي :
- غالبية المشاركين من المواطنين السعوديين
- معظم المشاركين من الرجال
- أكثر من نصف المشاركين بقليل في الفئة العمرية 30-39 عام
- غالبية المشاركين متزوجين
- معظم المشاركين حاصلين على درجة البكالوريوس كأعلى مستوى تعليمي لهم
- كانت النسبة الأكبر من المشاركين مع مؤسستهم الحالية لمدة
- إلا أنه لم يتم توضيح أي علاقة بين الملامح الديموغرافية ومتغيرات البحث

عرض الاحصائيات الوصفية – Descriptive Statistics (يتبع)

under investigation. Figure 4 also shows that the data points for all study variables, including transformational leadership, work engagement, workload, and turnover intention, are normally distributed.

Figure 4
Scatterplot Matrix and



Note. TL = Transformational Leadership, WE = Work Engagement, WL = Workload, TI = Turnover Intention.

Reliability, Linearity, and Normality

Before examining the research questions for this study, the researcher tested the regression assumptions of reliability and normality to ensure valid and reliable study

results (Cohen et al., 2003). Although reliability was revised during the pilot study, it was also reevaluated after the main study's completion to verify Cronbach's alpha. Table 8 displays descriptive statistics and Cronbach's alpha reliability coefficients for the study variables. One negatively worded question under the construct of turnover intention (Turnover Intention-Q4 "I do not plan on leaving the bank soon") was reverse coded before calculating the reliability coefficient and composite scores. The reliability coefficients ranged in value from .90 to .96, indicating that all of the constructs had high inter-item consistency.

Skewness and kurtosis values were also checked to assess the normality of the variables. Westfall and Henning (2013) noted that skewness values that exceed 2.00 in magnitude and kurtosis values that exceed 3.00 might indicate severe deviation from normality. However, as shown in Table 8, the skewness and kurtosis values indicated that the data were not severely skewed.

Table 8

Descriptive Statistics and Reliability for Study Variables

Variable	M	SD	Skewness	Kurtosis	No. of Items	α
Transformational leadership	3.06	0.73	0.01	-0.44	20	.96
Work engagement	4.42	1.01	-0.11	-0.01	9	.95
Workload	3.36	0.73	-0.34	-0.02	5	.90
Turnover intention	3.79	1.04	-0.13	0.01	5	.95

Linearity was assessed by examining scatterplots of all research variables (see Figure 4). The scatterplots did not reveal any nonlinear trends between the variables

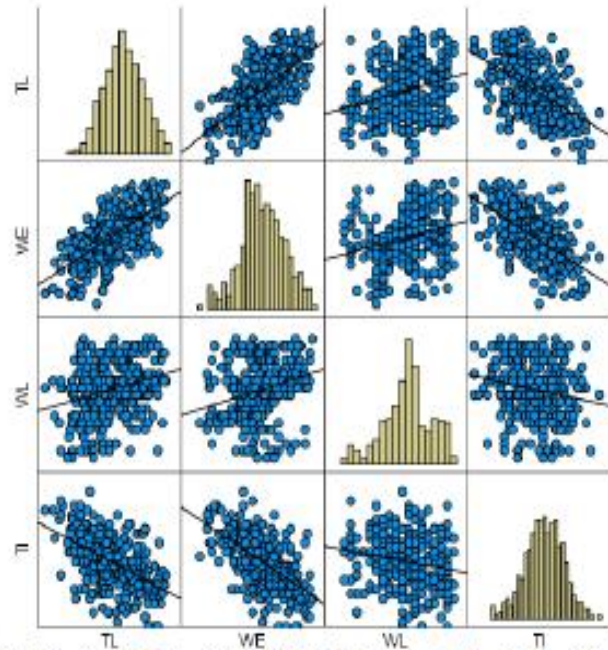
2- الموثوقية والخطية والطبيعية

- أشار الباحث في هذا القسم إلى نتائج فحص أسئلة البحث لهذه الدراسة،
- قبل فحص أسئلة البحث لهذه الدراسة، اختبر الباحث افتراضات الانحدار للموثوقية والطبيعية لضمان صحة نتائج الدراسة وموثوقيتها
- مراجعة الموثوقية أثناء الدراسة التجريبية،
- إعادة تقييمها بعد اكتمال الدراسة الرئيسية للتحقق من ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.
- تراوحت معاملات الموثوقية في القيمة من 0.90 إلى 0.96، مما يشير إلى أن جميع التراكيب كانت تتمتع بتناسق عالٍ بين العناصر (جدول 8).
- كما تم فحص قيم الانحراف لتقييم طبيعية المتغيرات حيث اشارت قيم النتائج (جدول 8) أن البيانات لم تكن منحرفة بشدة.

under investigation. Figure 4 also shows that the data points for all study variables, including transformational leadership, work engagement, workload, and turnover intention, are normally distributed.

Figure 4

Scatterplot Matrix and Histogram of the Study Variables



Note. TL = Transformational Leadership; WE = Work Engagement; WL = Workload; TI = Turnover Intention.

the researcher tested the
valid and reliable study

56
During the pilot study, it was
Cronbach's alpha. Table 8
coefficients for the study
of turnover intention
(TI) was reverse coded
as The reliability
of the constructs had high
values that exceed 2.00 in
severe deviation from
analysis values indicated that

Kurtosis	No. of Items	α
-0.44	20	.96
-0.01	9	.95
-0.02	5	.90
0.01	5	.95

research variables (see

Figure 4). The scatterplots did not reveal any nonlinear trends between the variables

عرض الاحصائيات الوصفية – Descriptive Statistics (يتبع)

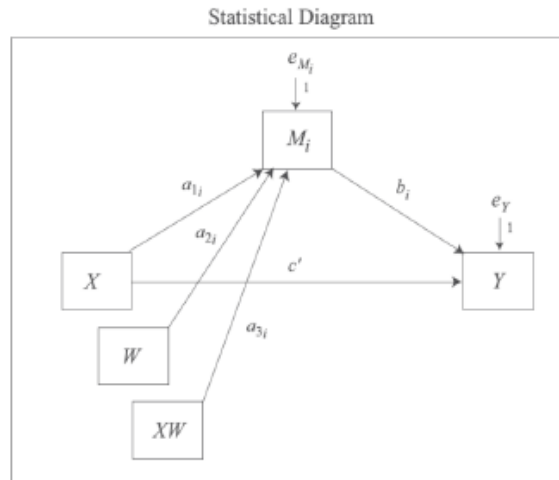
- 2- الموثوقية والخطية والطبيعية (يتبع)
- أشار الباحث في هذا القسم إلى نتائج تقييم الخطية بين متغيرات الدراسة من خلال فحص مخططات التشتت لجميع متغيرات البحث (انظر الشكل 4).
- لم تكشف مخططات التشتت عن أي اتجاهات غير خطية بين المتغيرات قيد التحقيق.
- أيضًا يشير تحليل النتائج إلى أن نقاط البيانات لجميع متغيرات الدراسة، بما في ذلك القيادة التحويلية، والمشاركة في العمل، وحجم العمل، ونية الدوران الوظيفي، موزعة بشكل طبيعي.

Testing the Research Questions

Regression analysis was performed in SPSS using the Hayes PROCESS macro to answer the research questions (see Figure 5). First, to test the direct relationships between the variables (Research Questions 1 and 2), simple linear regressions were performed. Second, to test for mediation and moderation (Research Questions 3 and 4), conditional process analysis was performed using PROCESS Model 7 (moderated mediation). Confidence intervals for indirect effects were estimated using 5000 bootstrapped samples, and mean centering was performed for all variables that defined products.

Figure 5

Statistical Diagram of PROCESS Model 7



Note. Adapted from *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* by A. F. Hayes (2013). Used with permission.

اختبار أسئلة البحث - Testing the Research Questions

في هذا القسم :

يتناول الباحث تحليل نتائج اختبارات العلاقات بين المتغيرات لربط أسئلة البحث وللإجابة عن أسئلة البحث من خلال :

- إجراء تحليل الانحدار في برنامج SPSS باستخدام ماكرو Hayes PROCESS للإجابة على أسئلة البحث (انظر الشكل 5).
- أولاً، لاختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات للإجابة عن (أسئلة البحث 1 و 2)، تم إجراء انحدارات خطية بسيطة.
- ثانياً، لاختبار الوساطة والاعتدال للإجابة عن (أسئلة البحث 3 و 4)، تم إجراء تحليل العملية الشرطية باستخدام نموذج (PROCESS 7 الوساطة المعتدلة). تم تقدير فترات الثقة للتأثيرات غير المباشرة باستخدام 5000 عينة تم إعادة تجميعها،

To answer Research Question 1, linear regressions were performed with transformational leadership as the independent variable and work engagement and turnover intention as the dependent variables. Table 9 displays the results of the regressions. The regression with transformational leadership predicting work engagement produced significant results ($F(1, 394) = 300.53, p < .001, R^2 = 0.43$); transformational leadership was a significant positive predictor of work engagement ($B = 0.91, p < .001$). Specifically, a one-point increase in transformational leadership was associated with a 0.91-point increase in work engagement. The regression with transformational leadership predicting turnover intention also produced significant results ($F(1, 394) = 149.73, p < .001, R^2 = 0.28$); transformational leadership was a significant negative predictor of turnover intention ($B = -0.74, p < .001$). Specifically, a one-point increase in transformational leadership was associated with a 0.74-point decrease in turnover intention.

Table 9

Regression Results with Transformational Leadership Predicting Work Engagement and Turnover Intention

Dependent Variable	Independent Variable	B	SE	t	Sig.
Work engagement	(Constant)	1.66	0.16	10.08	< .001
	Transformational leadership	0.91	0.05	17.34	< .001
Turnover intention	(Constant)	6.06	0.19	31.76	< .001
	Transformational leadership	-0.74	0.06	-12.24	< .001

اختبار أسئلة البحث - Testing the Research Questions

1st: Testing the Direct Relationship Among Variables

- أولاً، لاختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات لإجابة على سؤال البحث (1) (إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على المشاركة في العمل ونية دوران العمالة؟)
- تم إجراء انحدارات خطية مع القيادة التحويلية كمتغير مستقل والمشاركة في العمل ونية دوران العمل كمتغيرات تابعة. (الجدول 9) حيث تشير نتائج الانحدارات إلى :
- ارتباط الزيادة بمقدار نقطة واحدة في القيادة التحويلية بزيادة قدرها 0.91 نقطة في المشاركة في العمل حيث يشير الى ان (القيادة التحويلية متنبأً إيجابياً مهماً للمشاركة في العمل على وجه التحديد)
- ارتباط زيادة نقطة واحدة في القيادة التحويلية بانخفاض قدره 0.74 نقطة في نية دوران العمالة. حيث يشير ان القيادة التحويلية مؤشراً سلبياً مهماً لنية دوران العمال
- وعليه نجح الباحث بتحليل النتائج في الإجابة على السؤال (1) من الدراسة وربطه بالنتائج

To answer Research Question 2, a linear regression was performed with work engagement as the independent variable and turnover intention as the dependent variable.

Table 10 displays the results of the regression. The regression produced significant results ($F(1, 394) = 232.85, p < .001, R^2 = 0.37$); work engagement was a significant negative predictor of turnover intention ($B = -0.63, p < .001$). A one-point increase in work engagement was associated with a 0.63-point decrease in turnover intention.

Table 10

Regression Results with Work engagement Predicting Turnover Intention

Dependent Variable	Independent Variable	B	SE	t	Sig.
Turnover intention	(Constant)	6.56	0.19	35.21	< .001
	Work engagement	-0.63	0.04	-15.26	< .001

Testing the Moderated Mediation Effects

Moderated mediation analysis is also called a conditional indirect effect. Hayes (2022) stated that “The mechanism linking X to Y can be said to be conditional if the indirect effect of X on Y through M is contingent on a moderator” (p. 329). PROCESS Model 7 was computed to answer Research Questions 3 and 4. The independent variable (X) was transformational leadership, the dependent variable (Y) was turnover intention, the mediator variable (M) was work engagement, and the moderator variable (W) was workload.

اختبار أسئلة البحث - Testing the Research Questions

- 1st: Testing the Direct Relationship Among Variables
- ثانياً، لاختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات لإجابة على سؤال البحث (2)
(إلى أي مدى تؤثر المشاركة في العمل على نية دوران العمالة؟)
- تم إجراء انحدار خطي مع المشاركة في العمل كمتغير مستقل ونية دوران العمل كمتغير تابع. (الجدول 10) حيث تشير نتائج الانحدار إلى :
- المشاركة في العمل متنبأً سلبياً مهمًا لنية دوران العمل حيث ارتبطت زيادة بمقدار نقطة واحدة في المشاركة في العمل بانخفاض بمقدار 0.63 نقطة في نية دوران العمل
- وعليه نجح الباحث بتحليل النتائج في الإجابة على السؤال (2) من الدراسة وربطه بالنتائج

اختبار تأثيرات الوساطة المعتدلة

Testing the Moderated Mediation Effects

Testing the Moderated Mediation Effects

Moderated mediation analysis is also called a conditional indirect effect. Hayes (2022) stated that "The mechanism linking X to Y can be said to be conditional if the indirect effect of X on Y through M is contingent on a moderator" (p. 329). PROCESS Model 7 was computed to answer Research Questions 3 and 4. The independent variable (X) was transformational leadership, the dependent variable (Y) was turnover intention, the mediator variable (M) was work engagement, and the moderator variable (W) was workload.

61

In this research, the moderation mediation model is translated into a statistical model resulting in two regression equations to represent the conditional indirect effect

• يُطلق على تحليل الوساطة المعتدلة أيضًا اسم التأثير غير المباشر

المشروط. (Moderated mediation analysis)

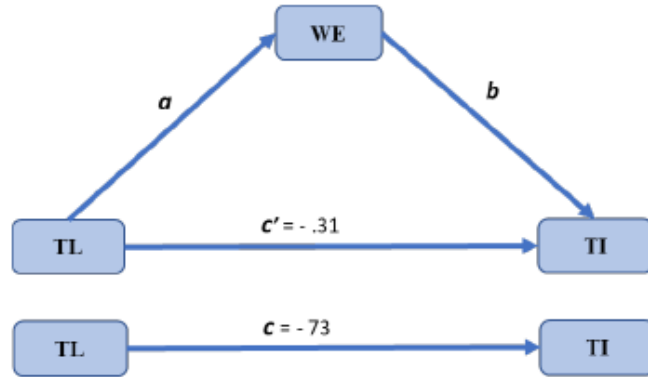
• تم حساب نموذج PROCESS 7 للإجابة على سؤالي البحث 3 و4. كان المتغير المستقل (X) هو القيادة التحويلية، والمتغير التابع (Y) هو نية الدوران، والمتغير الوسيط (M) هو المشاركة في العمل، والمتغير المُوسط (W) هو عبء العمل. ويشمل هذا القسم:

أولا تحليل الوساطة (Mediation Analysis)

ثانياً: تحليل الاعتدال (Moderation Analysis)

Figure 6

Simple Mediation Model



Note. TL = Transformational Leadership; WE = Work Engagement; TI = Turnover Intention.

Table 11 displays the mediation model results. The regression results were significant, ($F(2, 393) = 130.18, p < .001, R^2 = 0.40$). Transformational leadership was a significant negative predictor of turnover intention after controlling for work engagement ($B = -0.31, t = -4.20, p < .001$), indicating that work engagement did not completely mediate the relationship between transformational leadership and turnover intention. Also, the work engagement was a significant negative predictor of turnover intention after controlling for transformational leadership ($B = -0.48, t = -8.97, p < .001$).

Table 11

Mediation Model Results

Dependent Variable	Independent Variable	B	SE	t	Sig.
Turnover intention	(Constant)	5.91	0.24	24.65	< .001
	Transformational leadership	-0.31	0.07	-4.20	< .001
	Work engagement	-0.48	0.05	-8.97	< .001

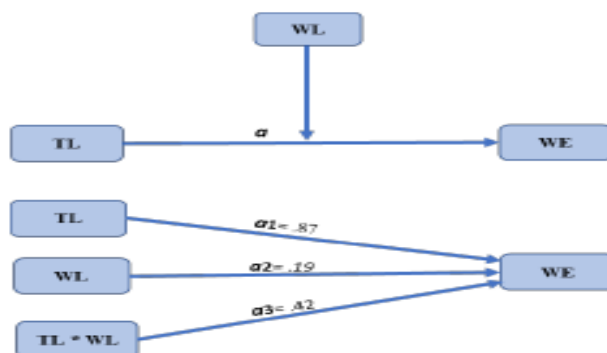
أولاً : تحليل الوساطة Mediation Analysis

- للإجابة على سؤال البحث 3. (إلى أي مدى تتوسط المشاركة في العمل العلاقة بين القيادة التحويلية ونية دوران العمالة؟)
- كانت نتائج الانحدار تشير إلى أن القيادة التحويلية متنبأً سلبياً مهماً لنية الدوران الوظيفي بعد التحكم في متغير المشاركة في العمل مما يشير إلى أن المشاركة في العمل لم تتوسط تماماً العلاقة بين القيادة التحويلية ونية الدوران الوظيفي.
- كما كانت المشاركة في العمل متنبأً سلبياً مهماً لنية الدوران الوظيفي بعد التحكم في القيادة التحويلية

Moderation Analysis

Figure 7 shows the simple moderation influence of workload on the magnitude of the causal effect of transformational leadership on work engagement. Moderation is also known as interaction. Statistically, moderation analysis in this study is conducted by testing for interaction between workload and transformational leadership (TL*WL) in a model of work engagement.

Figure 7
Simple Moderation Model



Note. TL = Transformational Leadership; WE = Work Engagement; WL = Workload; TL*WL= interaction between workload and transformational leadership

Table 13 displays the moderation model results. The regression produced significant results ($F(3, 392) = 130.72, p < .001, R^2 = 0.50$). Transformational leadership was a significant positive predictor of work engagement after controlling for workload ($B = 0.87, p < .001$), and workload was a significant positive predictor of work engagement ($B = 0.19, p < .001$). The interaction between transformational leadership and workload was also significant ($B = 0.42, p < .001$), indicating that workload moderated the relationship between transformational leadership and work engagement.

ثانياً : تحليل الاعتدال Moderation Analysis

- يوضح الشكل 7 تأثير الاعتدال البسيط لحجم التأثير السببي للقيادة التحويلية على المشاركة في العمل. يُعرف الاعتدال أيضاً بالتفاعل.
- إحصائياً، يتم إجراء تحليل الاعتدال في هذه الدراسة من خلال اختبار التفاعل بين عبء العمل والقيادة التحويلية.
- تشير نتائج تحليل الاعتدال الى نتائج مهمة كما يلي :
- القيادة التحويلية متنبئاً إيجابياً مهماً للمشاركة في العمل بعد التحكم في عبء العمل
- عبء العمل متنبئاً إيجابياً مهماً للمشاركة في العمل
- التفاعل بين القيادة التحويلية وحجم العمل مهماً أيضاً حيث تشير النتائج إلى أن حجم العمل خفف من حدة العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل.
- تأثير القيادة التحويلية على المشاركة في العمل أقوى بكثير في عبء العمل المرتفع والمتوسط.
- يُضعف عبء العمل المنخفض تأثير القيادة التحويلية على المشاركة في العمل.

Summary of Findings

The research questions were developed to investigate the underlying in which transformational leadership influences voluntary turnover through work engagement and workload. The Hayes PROCESS macro in SPSS was used for regression analysis. First, basic linear regressions were used to investigate the direct correlations between the variables (RQ1 & RQ2). The researcher then performed conditional process analysis using PROCESS Model 7 to assess mediation and moderation (RQ3 & RQ4). Accordingly, the research results indicated that the indirect effect of transformational leadership on turnover intention through work engagement was significantly moderated by workload.

The data collected from 396 participants were analyzed using the IBM Statistical Package for the Social Sciences version 26 (SPSS-28). However, before examining the research questions, the researcher tested the regression assumptions of reliability and normality to ensure valid and reliable study results (Cohen et al., 2003). Reliability was reevaluated after the main study's completion to verify Cronbach's alpha, as it was evaluated earlier when the researcher conducted the pilot study. The results showed that the reliability coefficients ranged in value from .90 to .96, indicating that all of the constructs had high inter-item consistency. At the same time, the findings confirmed the normality linearity of variables under investigation.

ملخص تحليل النتائج

- تم تطوير أسئلة البحث للتحقيق في الأساس الذي يؤثر فيه القيادة التحويلية على معدل دوران العمل الطوعي من خلال المشاركة في العمل وحجم العمل.
- تم استخدام الماكرو Hayes PROCESS في SPSS لتحليل الانحدار.
- أولاً، تم استخدام الانحدارات الخطية الأساسية للتحقيق في الارتباطات المباشرة بين المتغيرات (سؤال 1 ، 2) ثم أجرى الباحث تحليل العملية الشرطية باستخدام نموذج PROCESS 7 لتقييم الوساطة والاعتدال (سؤال 3،4)
- وفقاً لذلك، أشارت نتائج البحث إلى أن التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على نية دوران العمل من خلال المشاركة في العمل كان معتدلاً بشكل كبير من خلال حجم العمل.
- تم تحليل البيانات التي تم جمعها من 396 مشاركاً باستخدام حزمة (SPSS-28) قبل فحص أسئلة البحث،
- اختبر الباحث افتراضات الانحدار للموثوقية والطبيعية لضمان صحة وموثوقية نتائج الدراسة
- تم إعادة تقييم الموثوقية بعد الانتهاء من الدراسة الرئيسية للتحقق من ألفا كرونباخ، كما تم تقييمه في وقت سابق عندما أجرى الباحث الدراسة التجريبية.
- أظهرت النتائج أن معاملات الموثوقية تراوحت قيمتها من 90. إلى 96، مما يشير إلى أن جميع التراكيب تتمتع بتناسق عالٍ بين العناصر. في الوقت نفسه، أكدت النتائج خطية التوزيع الطبيعي للمتغيرات قيد البحث.

ملخص الفصل

Chapter Summary

This chapter presented the results of the analysis conducted on the collected data from 396 participants. The regression analysis was performed in SPSS using the Hayes PROCESS Model 7. The results demonstrated that transformational leadership was positively related to work engagement and negatively related to turnover intention. In addition, work engagement was negatively related to turnover intention. A significant indirect effect was also found, suggesting that work engagement partially mediated the relationship between transformational leadership and turnover intention. Furthermore, there was a significant interaction between transformational leadership and workload, indicating that workload moderated the relationship between transformational leadership and work engagement. The final chapter contains a discussion of these results and suggestions for future research.

قدم هذا الفصل نتائج التحليل الذي أجري على البيانات المجمعة من 396 مشاركًا. وباستخدام الانحدارات الخطية :

- أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالمشاركة في العمل ومرتبطة بشكل سلبي بنية التسرب.
- كانت المشاركة في العمل مرتبطة بشكل سلبي بنية التسرب.
- كما تم العثور على تأثير غير مباشر مهم، يشير إلى أن المشاركة في العمل (mediated) بشكل جزئي في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية التسرب.
- كان هناك تفاعل كبير بين القيادة التحويلية وعبء العمل، مما يشير إلى أن التخفيف من عبء العمل يقلل من العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل (moderated).



- نجح لباحث في مناقشة النتائج بأسلوب علمي شامل
- نجح الباحث عرض وتحليل النتائج
- نجح الباحث في تفسير العلاقات بين المتغيرات واثبات العلاقات الإيجابية والسلبية
- نجح الباحث في تفسير مدى ارتباط النتائج بأسئلة الدراسة والاجابة عليها
- ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة،



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

